

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

LARYSSA ZANINI BORGHEZAN

O CRÉDITO OTIMIZADO PELAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

CURITIBA
2013

LARYSSA ZANINI BORGHEZAN

O CRÉDITO OTIMIZADO PELAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Projeto Técnico apresentado à
Universidade Federal do Paraná para
obtenção do título de Especialista em
Gestão da Qualidade.

Orientação: Prof. Pedro José Steiner Neto

CURITIBA
2013

O CRÉDITO OTIMIZADO PELAS FERRAMENTAS DA QUALIDADE

Laryssa Zanini Borghezan¹

Pedro José Steiner Neto²

RESUMO

Atualmente o mercado exige empresas competitivas, preocupadas em gerir e controlar seus recursos da maneira mais rentável e dinâmica possível. Essa preocupação se inicia com a gestão dos recursos financeiros, e o crédito apresenta-se como um dos recursos, que se não forem bem geridos, mais impactam na liquidez e competitividade da organização. O presente estudo corresponde ao artigo final, desenvolvido durante o curso de MBA em Gestão da Qualidade, pela Universidade Federal do Paraná, ao longo do ano de 2013. Fundamentado nos conceitos aprendidos durante o curso, tem como objetivo avaliar como a empresa escolhida aborda o crédito, além de mapear os processos atuais, e apresentar sugestões de melhorias, baseadas nas ferramentas e métodos de qualidade. O estudo expõe conceitos de crédito, um dos recursos empresariais mais valiosos, assim como os métodos da qualidade e suas ferramentas, que permitem minimizar os erros e melhorar os processos. Para sua realização foram utilizadas as pesquisas bibliográfica, exploratória, descritiva e documental. Como instrumento de coleta de dados utilizou-se a observação, e como abordagem, se fez uso da qualitativa, caracterizando o artigo como um estudo de caso. Ao final do trabalho foi possível observar que, obter a gestão de crédito e cobrança com qualidade, é indispensável para minimizar o risco financeiro da venda a prazo.

Palavras-chave: Ferramentas da Qualidade; Processos; Crédito.

ABSTRACT

Currently the market requires competitive companies, concerned with managing and controlling its resources in the most profitable and dynamic as possible. This concern starts with the management of financial resources, credit and presents itself as a resource, which if not managed well, the more impact the liquidity and competitiveness of the organization. The present study corresponds to the final

¹ Formada em Administração pela Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

² Professor Orientador Doutor Pedro José Steiner Neto. Graduado em Engenharia Mecânica pela UFPR; Mestre em Engineering Management Flórida Institute of Technology – Flórida – EUA; Doutor em Administração de Empresas – USP.

article, developed during the course of MBA in Quality Management, Federal University of Paraná, throughout the year 2013. Based on the concepts learned during the course, is to evaluate how the company addresses the chosen credit, and map the current processes and make suggestions for improvements, based on the tools and methods of quality. The study discusses concepts of credit, one of the most valuable business resources as well as the quality methods and tools which allow to minimize errors and improve processes. For its realization, we used the research literature, exploratory, descriptive and documentary. As an instrument for data collection was used to observe and approach as if made use of qualitative, the article as a case study. At the end of the study it was observed that, get the credit and collection management quality, it is essential to minimize the financial risk of credit sales.

Key-words: Quality Tools, Processes; Credit.

1. INTRODUÇÃO

O crédito pode ser visto como o recurso financeiro mais escasso e indispensável para as pessoas e as empresas. Por isso, os dados da carteira de cliente constituem uma das informações mais valiosas para a gestão de crédito, e sua administração precisa envolver processos seguros e confiáveis.

Nesse sentido, a gestão da qualidade busca primar pelo desenvolvimento de processos transparentes, que permitam o controle de maneira otimizada e eficiente.

Desta forma, este artigo busca conhecer e mapear os principais processos relacionados ao crédito e cobrança, que envolvem o cadastramento e liberação de crédito em uma determinada rede de postos, a qual apresenta grandes valores dependidos em contas a prazo.

Para tanto, primeiramente foi exposto a fundamentação teórica com conceitos relacionados a crédito, envolvendo a inadimplência e cobrança, bem como definições da qualidade e suas ferramentas. Assim como, a metodologia utilizada para desenvolver o artigo, os instrumentos e procedimentos de coleta de dados e sua abordagem.

Em seguida, foi apresentada a caracterização da empresa, na qual consta sua estrutura organizacional. Bem como a apresentação da análise e levantamento dos indicadores financeiros e do processo de liberação de crédito.

1.2 PROBLEMA

A busca por uma empresa competitiva, que possa realizar de maneira eficiente seus processos internos, parte da análise e do uso de ferramentas e métodos gerenciais, que permitam dimensionar quais pontos precisam ser melhorados e quais precisam ser mantidos.

Desse modo, entende-se que a aplicabilidade das ferramentas da qualidade e o Ciclo PDCA nos processos, vêm de encontro com a necessidade da Rede de Postos em estudo, que é analisar seu processo de crédito e cobrança. Assim, define-se como problemática para o estudo: **Como a Rede de Postos pode otimizar o processo de cobrança, o controle do crédito cedido aos clientes e os valores a receber?**

1.3 OBJETIVOS

1.3.1 OBJETIVO GERAL

Diagnosticar os principais problemas e deficiências relacionadas ao processo de crédito e cobrança da empresa.

1.3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS

Para a elaboração e desenvolvimento do estudo na Rede de Postos citada, faz-se necessário estabelecer os seguintes objetivos específicos:

- a) Diagnosticar as principais causas dos problemas do processo de crédito e cobrança com auxílio das ferramentas da qualidade;
- b) Identificar a movimentação dos valores a prazo na rede;
- c) Aplicar o ciclo PDCA no processo em estudo;

1.4 JUSTIFICATIVA

O Ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade fazem parte da metodologia da gestão da qualidade, que permitem acompanhar o desempenho da empresa, identificando pontos de melhorias em seus processos.

O presente estudo pretendeu estudar o processo de crédito e cobranças em uma Rede de Postos, avaliando os índices de movimentação das vendas a prazo, referente aos períodos de recebimentos, além de analisar o processo que envolve o cadastro e liberação de crédito dos clientes, com base nas informações levantadas por meio das ferramentas da qualidade.

Quanto à importância do estudo, do ponto de vista acadêmico, destacou-se a oportunidade de aprendizagem em relação ao tema abordado, já que o mesmo expõe o objetivo que se espera alcançar no curso, a aplicação do estudo adquirido como auxílio para a melhora da prática organizacional.

Em relação a importância da elaboração deste estudo para a empresa, enfatizou-se não só a possibilidade, mas também a viabilidade de desenvolver o Ciclo PDCA, com o objetivo de conhecer o processo de crédito e cobrança atual e a partir disso, poder analisar que pontos precisam ser melhorados, quais podem ser mantidos, ampliando a qualidade e segurança nas atividades e nos processos desempenhados.

Dessa forma, torna-se possível identificar ações que, poderiam dinamizar e agregar valor ao processo de crédito e cobrança na empresa, bem como aos valores a receber.

Portanto, o estudo se mostrou viável, já que a empresa apresenta interesse quanto a proposta do trabalho, disponibilizando as informações e condições necessárias, contribuindo para o levantamento dos dados.

2. REVISÃO DA LITERATURA

Nesta parte do estudo são apresentados os fundamentos teóricos, ou seja, os principais assuntos considerados relevantes para a execução da pesquisa e que

darão suporte à análise dos dados levantados. Para o desenvolvimento deste artigo o primeiro tópico apresentado é referente ao crédito, com apontamentos e definições, em seguida são expostos alguns aspectos acerca de qualidade e suas ferramentas, com um breve relato do método ciclo PDCA.

2.1 CRÉDITO

O crédito bem gerido pode ser um recurso de lucratividade e aos olhos do cliente, o diferencial que pode atrair sua fidelização. Atualmente existem várias linhas de crédito acessíveis no mercado, seja para investimentos em empresas ou para aquisições pessoais, porém como citam os autores na sequência, é imprescindível seu planejamento e controle para melhor administrá-lo e aplicá-lo.

A necessidade de crédito está presente em nossas vidas, na administração de recursos pessoal, empresarial e governamental, seja para o consumo imediato, gasto em bens, investimento em imobilizados ou para suprir o capital de giro das empresas (SECURATO, 2007, *apud* JANNUZZI, 2013).

Nesse sentido, o crédito é um dos mecanismos que movimenta a economia, gera o desenvolvimento, simplifica e melhora a qualidade de vida das pessoas, visto que dá acesso a recursos para compra de bens de consumo, a capacitação profissional, amplia o número de vagas no mercado de trabalho e melhora as oportunidades econômicas (CAOUTTE, 2009, *apud* JANNUZZI, 2013).

Dessa forma, o crédito pode ser definido como um pacto de uma promessa futura de pagamento, diante da oferta de um prazo de recebimento nas vendas, entre quem o oferece (vendedor) e quem o usufrui (comprador) (MIAN; SMITH, 2009 *apud* CARVALHO; SHIOZER, 2013).

Já para Schrickel (2000, citado por DAROIT, 2013) crédito é todo ato de vontade ou disposição de alguém, em ceder temporariamente, parte de seu patrimônio a um terceiro, com a expectativa de que esta parcela volte a sua posse integralmente, depois de decorrido o prazo estipulado.

Porém, Santos (2009) lembra que para receber o crédito, são necessárias ações de confiança, apresentadas durante sua abertura e liberação, incluindo o nível

de compromisso e periodicidade entre a compra e a quitação da dívida (JANNUZZI, 2013).

Conforme Braga (1995, citado por POTRICH *et al.*, 2013), as organizações liberam crédito para vendas a prazo a seus clientes, com o objetivo de aumentar sua produção, suas vendas, ganhar rentabilidade, além de permitir um vínculo com cliente. Todavia, ao liberar crédito a clientes, a empresa adquire custos e assume alguns riscos inexistentes em vendas à vista ou no cartão, tais como:

- Gastos referentes à análise do poder de compra de clientes;
- Gastos na cobrança de contas não pagas;
- Risco de inadimplência;
- Custo dos recursos, valores existentes nas contas a receber;
- Defasagem dos valores monetários aplicados em créditos sob efeito da inflação.

Santos (2009, citado por JANUZZI, 2013) salienta que, ao liberar crédito, pode haver alguns riscos que refletem prejuízos financeiros, oriundos de fatores internos, como: profissionais despreparados, métodos de controles de riscos impróprios, carência de modelos estatísticos, abertura de crédito para clientes de alto risco e de fatores externos, como: a própria concorrência, altas taxas de tributação, caráter dos clientes, inflação e taxa de juros.

Em meio a tantos riscos e custos para financiar o crédito nas vendas, Jung (2013) comenta a importância da qualidade destas vendas, isto é, a análise da rentabilidade e o nível de recebimento. Ou seja, o quanto a empresa lucra com determinada venda e cliente, visto que agrega esforço, recursos e muitas vezes, tem prejuízos financeiros e perdas quando o devedor deixa de quitá-la. Para tanto, o autor cita dicas importantes para as empresas alcançarem a qualidade em suas vendas, são elas:

- Realizar uma checagem do cliente em empresas de proteção ao crédito e associações comerciais;
- Exigir referências de estabelecimentos comerciais, bancários e pessoais, mas com cautela, visto que estas informações podem ser forjadas.
- Liberar um limite de crédito moderado e restritivo nas primeiras compras, que pode ser aumentado conforme segurança financeira que o cliente passe a empresa.

- Vender prioritariamente com nota fiscal, visto que este é o documento que comprova a dívida do cliente.
- Ao invés de aumentar o limite e prazo de crédito do seu cliente, incentivar a comprar com o cartão de crédito e débito, apesar do custo financeiro torna-se uma compra mais segura.
- Para clientes que são empresas, busque compreender o negócio e ramo, para facilitar o entendimento e identificação de comportamentos de consumo. Além disso, pode existir a possibilidade de parceria e troca de produtos.
- Em caso de grandes volumes de venda estabeleça um contrato, em certos casos exija garantias;
- Lembre-se que, às vezes é melhor perder uma venda do que vender sem segurança, qualidade e gastar muito mais recurso para recuperá-la.

Securato (2007, citado por JANUZZI, 2013), também orienta que para a realização do cadastro do cliente devem ser levantados alguns documentos indispensáveis como: a) preenchimento da ficha cadastral do cliente com dados pessoais; b) requerimento de comprovantes de renda (folha de pagamento, declaração de Imposto de Renda etc.) e residência (contas de luz, água ou telefone); c) comprovantes referentes aos bens declarados na posição patrimonial, além de certidões de negativas e alienações; d) cópias de documentos pessoais (CPF, RG).

E se tratando da recuperação do crédito, existem algumas ações que devem ser tomadas para a cobrança do cliente em virtude da falta de quitação de seu débito, são elas: a) contato telefônico nos primeiros dias após o vencimento; b) envio de carta ou e-mail a partir do quinto dia; c) e-mail mais objetivo a partir do décimo primeiro dia, relatando que as pendências serão encaminhadas para ação judicial; d) caso tenha sido definido avalista ou garantidor, acioná-los; e) encaminhar ao Cartório de Protesto de Títulos e registrar a inadimplência nas Agências de Crédito e Cobrança; f) por fim, execução da dívida por meios legais (LEMES et. al., 2002, *apud* POTRICH et al., 2013).

Conforme relata Perlaky (2013), na cobrança todos os atos devem ser antevistos e observados, de modo que, cabe aos responsáveis compreender de maneira ampla e profunda qualquer decisão e no que podem acarretar, controlando a estrutura de crédito e cobrança, buscando entender como suas próprias estratégias, regulamentação e cultura empresarial podem surtir efeitos benéficos ou maléficos a empresa.

Ao relatar os custos e riscos que envolvem a liberação de crédito, torna-se indispensável determinar uma política de crédito que minimize esses fatores, planejando os processos com melhores níveis de qualidade.

2.2 QUALIDADE

Conforme citado pelos autores na sequência, a qualidade é muito mais que uma simples realização correta da tarefa, exige o conhecimento técnico, experiência, atenção, atitude e comprometimento de toda a empresa em cada detalhe que será planejado e executado.

Atualmente a qualidade está impregnada e difundida dentro das empresas, independente de ramo e atividade, direcionada para suprir as necessidades e desejos de seus clientes; pois de nada adianta desenvolver ótimos produtos a custos baixos, se estes não são os itens esperados pelos consumidores (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Nesse sentido, Garvin (2002) cita que existem vários conceitos para qualidade, entre eles o de Tuchman (1980) que em outras palavras a define como sendo a busca pela primazia de algo bem feito, de maneira impecável e perfeita, e seu sentido varia de acordo com a abordagem, foco e intenção a qual é direcionada, podendo ser para o produto, o usuário, produção ou baseada no valor (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Paladini (2012, p.10) salienta que a qualidade abrange ao mesmo tempo vários fatores e que ao longo do tempo ela passa por mudanças conforme a evolução de vários aspectos e seu conceito “envolve múltiplos elementos, com diferentes níveis de importância. Centrar atenção exagerada em algum deles ou deixar de considerar outros pode fragilizar estrategicamente a empresa”.

Nota-se o quão importante e necessário se faz, definir um objetivo para a gestão da qualidade e com ele ferramentas estratégicas para alcançá-lo, direcionado ao conceito de melhoria continua que envolve a otimização do processo, a fim de racionalizar recursos, diminuir defeitos, excluindo perdas ou retrabalhos, para contribuir com a melhoria de atividades, funções e rotinas organizacionais (PALADINE, 2012).

As literaturas trazem inúmeros métodos para apontar sugestões de melhorias nos processos gerenciais, principalmente se estes se apresentam como um dos grandes problemas da organização, entre eles encontra-se o Ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade apresentados a seguir.

2.2.1 Ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade

O Ciclo PDCA é um método composto por várias etapas, que fundamenta a manutenção e a melhoria dos processos organizacionais fazendo uso de diversas ferramentas da qualidade (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Conhecer os processos organizacionais, dimensionar seus problemas e encontrar meios para solucioná-los, otimizando as ferramentas e recursos disponíveis nas organizações, assim como as rotinas e atividades que devem ser melhoradas continuamente independente de problemas ou não, é um dos focos da qualidade e para isto pode-se utilizar o Ciclo PDCA e as ferramentas da qualidade como método de auxílio (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Atualmente o Ciclo PDCA é um dos métodos mais utilizado para o alcance da melhoria contínua em organizações que possuem como filosofia atingir a satisfação de seus vários públicos (consumidores, acionistas, fornecedores, a sociedade e funcionários, além de órgãos ambientais) (MARSHALL JUNIOR, 2010).

O Ciclo PDCA é constituído por 4 etapas principais: *Plan* (planejar) – definir o foco do processo de melhoria e suas metas, estabelecendo o que se pretende alcançar e como; *Do* (executar) – etapa em que são passadas as principais orientações e treinamentos a fim de que as medidas que foram definidas e planejadas sejam executadas; *Check* (verificação) – comparação do planejado com o executado para avaliar a execução do processo; *Act* (agir corretamente) – corrigir eventuais problemas detectados e até mesmo alterar o processo, ou se tudo estiver de acordo com o planejado adotar o plano como padrão (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Existem diversas ferramentas de qualidade que podem auxiliar no processo de planejamento, levantamento de dados e na análise das informações, são elas: o *brainstorming* – reunião de um grupo de 5 a 12 indivíduos com a finalidade de troca

de ideias dos assuntos abordados; as cartas de controle – gráfico em que se apresenta a variação de um processo entre causas comuns e especiais; o diagrama de causa e efeito – diagrama em que se definem pontos principais (categorias) para descobrir as origens prováveis de um problema; diagrama de dispersão – gráfico que mostra a frequência e relação entre duas variáveis; fluxograma – desenho gráfico que utiliza símbolos definidos para representar atividades e o fluxo de um processo; folha de verificação – ferramenta que permite avaliar quantas vezes determinado fato ou fenômeno ocorreu por meio de uma checagem (listagem); gráfico de pareto – gráfico em barras, formulado a partir das folhas de verificação que apresenta a relação 80/20 de um problema a ser analisado, ou seja, que 20% das variáveis analisadas correspondem a 80% do problema (MARSHALL JUNIOR, 2010).

Para cada um de nós a qualidade é vista e percebida de maneiras diferentes, sendo algo muito subjetivo e particular, e ao se referir ao controle de processos e atividades de uma empresa não é diferente, por isso a necessidade de mensurá-la e utilizar ferramentas para alcançá-la.

3. METODOLOGIA

A fim de relacionar os estudos evidenciados durante o curso de pós-graduação, com sua aplicabilidade organizacional, citam-se as seguintes pesquisas como fontes para este artigo.

A pesquisa bibliográfica é aquela que tem como fonte material publicado em obras como livros, revistas e periódicos, servindo como base para a fundamentação do trabalho a ser desenvolvido, assistindo o pesquisador no entendimento e explanação do problema abordado (KOCHE, 2010).

Pesquisa exploratória define-se sendo a que se conhece o fato (problema) explorando-o, de maneira que se possa ter maior entendimento da maneira como este acontece (GIL, 2010).

Pesquisa descritiva tem como foco descrever as particularidades de uma população/fenômeno buscando conhecer prováveis relações entre eles (GIL, 2010).

Já a pesquisa documental é a que tem como fonte informações de relatórios e documentos organizacionais, publicações em mídias, dados de jornais, revistas e internet (GIL, 2010).

O estudo de caso, conforme Gil (2010) é o estudo detalhado de pequenas ou grandes quantidades de elementos, intensivamente, descrevendo suas características a fim de possibilitar conhecimento amplo ou detalhado do mesmo.

Como método de coleta de dados utiliza-se a observação, que pode ser espontânea, sistemática e participante. Na espontânea, realiza-se a observação de maneira alheia aos acontecimentos, visto que se estudam os fenômenos sem interferência do observador e tudo é novidade. Enquanto que na observação sistemática, o observador conhece o meio que será observado e cria uma rotina para analisar exatamente o que se pretende estudar. Já a observação participante é a que o observador está integrado no grupo que será realizada a observação, podendo interferir neste (GIL, 2010).

Quanto a abordagem, a pesquisa se caracteriza como qualitativa, aquela que segundo Moreira e Caleffe (2006, p. 73) “explora as características dos indivíduos e cenários que não podem ser facilmente descritos numericamente. O dado é verbal e é coletado pela observação, descrição e gravação”.

Para este estudo tem-se como fontes de pesquisa: bibliográfica, exploratória, descritiva e documental, pois são utilizados livros, material eletrônico e relatórios organizacionais, que serviam como base para descrever o problema. O artigo caracteriza-se como um estudo de caso, visto que se analisa um determinado assunto exaustivamente. Como método de coleta de dados, tem-se como base a observação participante, ou seja, o membro integrante faz parte do processo a ser observado, além de uso de relatórios e controles internos da empresa. No que se refere à abordagem, o estudo se caracteriza como qualitativo à medida que se descrevem os processos e rotinas empresariais.

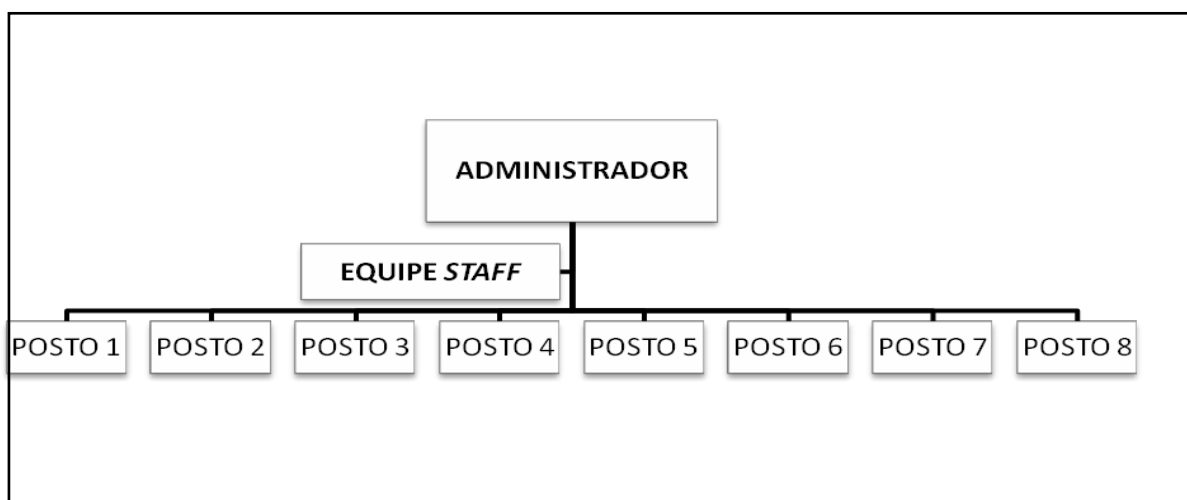
4. CARACTERIZAÇÃO DA EMPRESA

Este estudo desenvolveu-se em uma rede de postos de combustíveis, a qual não terá seu nome e razão social mencionados, que atualmente é composta por

mais de oito postos de combustíveis, localizados nos estados do Paraná e Santa Catarina. Sendo administrada por um de seus sócios, o qual conta com uma equipe a nível *staff* (assessoramento) que oferece suporte técnico (tecnologia da informação), financeiro, compras, controles administrativos e de cobranças. Além dessa equipe, existem empresas terceirizadas de contabilidade, recuperação de crédito, e área jurídica.

Cada unidade da rede – posto – é gerenciada por um gerente, que é responsável pelas atividades de venda, controle de funcionários, compras de produtos, alguns fechamentos financeiros (recebimentos), e a parte direcionada a clientes.

Para melhor entendimento, apresenta-se o organograma da Rede.



Quadro 1 – Organograma da Rede.

Fonte: elaborado pela acadêmica (2013).

Neste estudo o processo analisado será o de liberação de crédito e cobrança, o qual gera um dos grandes problemas organizacionais para a Rede por apresentar grande volume a receber. Dessa forma, na sequência apresentam-se alguns indicadores referentes a movimentação das formas de recebimento, mais especificamente das contas a prazo, com sua análise, e descrição do processo de crédito e cobrança com auxílio das ferramentas da qualidade e aplicação do ciclo PDCA.

5. INDICADORES E ANÁLISE

Para analisar o processo de crédito serão apresentados alguns indicadores de recebimento e movimentação das vendas a prazo, individualmente por posto, a fim de identificar o volume movimentado por cada unidade, e na sequência serão apresentados os processos de liberação de crédito e cobrança.

5.1 INDICADORES FINANCEIROS DAS VENDAS A PRAZO

Com base nas informações retiradas de relatórios e balancetes da empresa, apresenta-se o índice de formas de recebimento em forma de percentual anual nos últimos três anos, além dos índices de 2013 até o mês de Junho.

Recebimento	2010	2011	2012	Até Junho de 2013
Dinheiro	31,5%	31,1%	30,8%	28,7%
Chq Vista	3,2%	3,4%	3,6%	3,6%
Cartão Débito	0,4%	0,5%	0,7%	0,7%
Convênio C/C	3,7%	4,9%	6,0%	7,4%
Carta Frete	4,3%	3,6%	4,4%	5,1%
Chq Pre-Dta	2,0%	2,2%	2,1%	2,3%
À Prazo	54,8%	54,3%	52,4%	52,1%

Quadro 2 – Índices de formas de vendas na rede.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013.

Como pode ser visto, do total recebido nos últimos anos pela empresa, em média 34% são em vendas à vista, sejam elas em dinheiro, cheque à vista ou cartão de débito. Já em cartão de crédito, que apesar do custo financeiro, há uma garantia de recebimento maior, os índices cresceram de 3,7% em 2010 para 7,4% nos dias atuais. Em cartas-fretes os recebimentos são mantidos no patamar de 3 a 5%.

Porém, o que pode ser percebido é que 50% das vendas são realizadas em percentuais a prazo, sendo que a meta da empresa era obter uma venda de no máximo 30% nessa forma de recebimento, visto que o risco é alto.

Para entender melhor como são acumulados os valores de recebimento a prazo, que movimentam 52,1% entre as formas de recebimentos, apresenta-se a seguinte planilha com um detalhamento em vendas a prazo vencidas e a vencer.

Vendas a Prazo	100%
A Vencer	62%
Vencidos	39%
Até 15 dias	11%
De 16 a 30 dias	8%
De 31 a 60 dias	6%
Acima de 61 dias	13%

Quadro 3 – Índices de vendas a prazo.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013.

É possível observar que 62% do total de recebimentos a prazo, se concentram nas contas a vencer, porém o valor de vencidas ainda pode ser considerado alto, visto que gira em torno de 39%, sendo que desse valor 11% estão vencidos em até 15 dias, 8% já estavam vencidos a mais de 15 dias até 30 dias, ou seja, a mais de um mês, 6% de 31 a 60 dias e 13% do total das vendas a prazo concentram-se nos recebimentos vencidos a mais de 61 dias, sendo um valor considerado elevado para a liquidez financeira da empresa, mostrando a deficiência de cobrança nesse ponto.

Em forma de Gráficos de Pareto é possível identificar individualmente por posto, uma média acumulada de janeiro a junho de 2013 o total de vendas a prazo, subdivididas em a vencer e vencidas, sendo que as vencidas ainda podem ser desdobradas em períodos de vencimentos até 15 dias, de 16 a 31 dias, de 31 a 60 dias e acima de 60 dias.

No que se refere ao total de vendas a prazo, destacou-se as seguintes informações:

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
1	607.917,86	607.917,86	18%	18%
5	578.488,27	1.186.406,13	18%	36%
3	549.732,33	1.736.138,46	17%	53%
8	499.842,84	2.235.981,30	15%	68%
4	433.892,11	2.669.873,40	13%	81%
2	297.849,17	2.967.722,58	9%	90%
7	170.471,75	3.138.194,33	5%	95%
6	159.721,19	3.297.915,52	5%	100%
Total	3.297.915,52		100%	

Quadro 4 – Média de valores a prazo de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Dessa forma, utiliza-se o seguinte gráfico de Pareto para melhor análise.

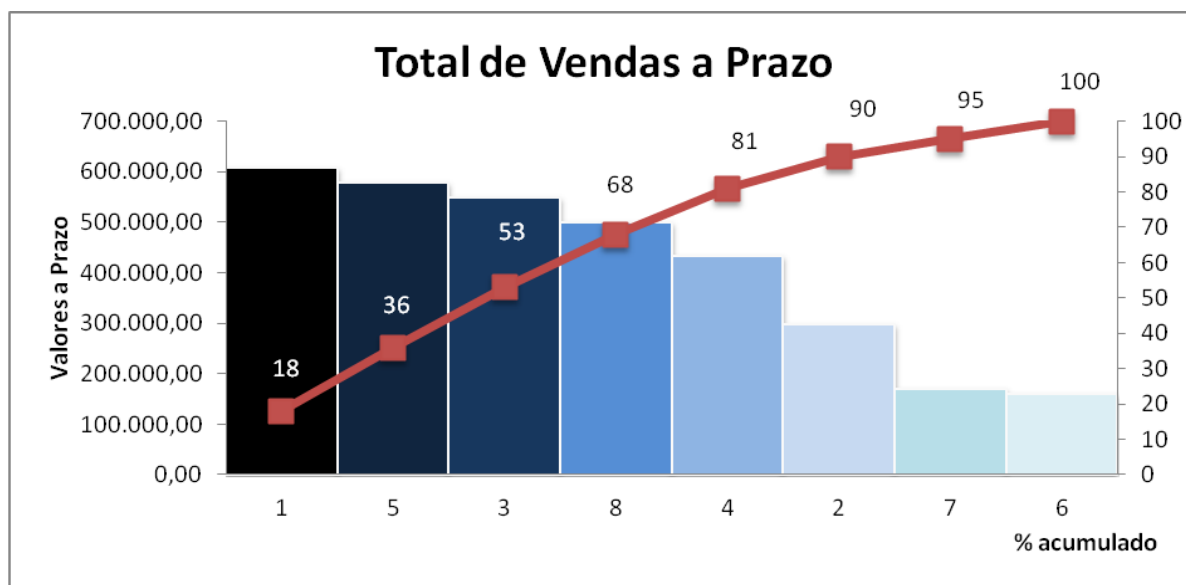


Gráfico 1 – Pareto de média do total de vendas a prazo de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Conforme dados expostos, observou-se que os Postos 1, 5, 3 e 8 são os que mais movimentam vendas a prazo, sendo que juntos possuíam aproximadamente 70% dos valores totais. E demais unidades movimentam valores menores em relação ao montante.

Do total de vendas a prazo, expõe-se detalhamento em contas a vencer e vencidas. Iniciando pelo quadro de contas a vencer.

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
5	415.331,09	415.331,09	20%	20%
1	341.141,26	756.472,34	17%	37%
3	307.313,72	1.063.786,06	15%	52%
8	289.085,48	1.352.871,53	14%	66%
2	210.432,32	1.563.303,86	10%	77%
4	187.125,78	1.750.429,64	9%	86%
6	157.627,09	1.908.056,73	8%	94%
7	130.007,23	2.038.063,96	6%	100%
	2.038.063,96		100%	

Quadro 5 – Média de vendas a vencer de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Para melhor entendimento apresenta-se o seguinte gráfico de Pareto dos valores a vencer, ou seja, valores que ainda não estão vencidos.

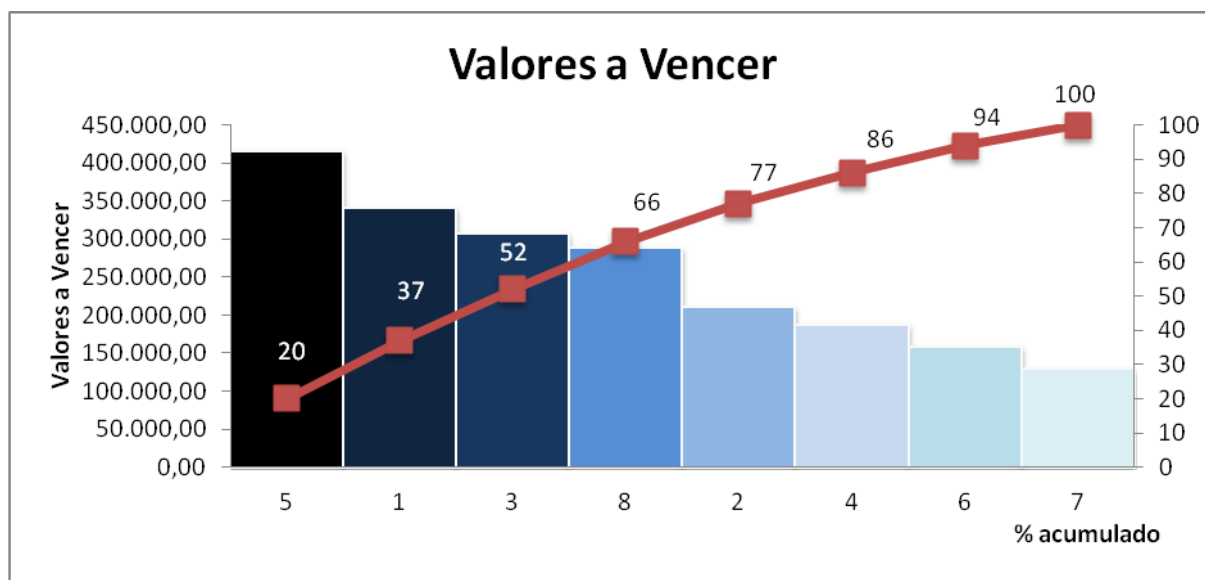


Gráfico 2 – Pareto de média do total de vendas a prazo a vencer de janeiro a julho de 2013.
 Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Por meio dos dados apresentados pode-se evidenciar que do total movimentado a prazo pelos postos 1, 5, 3 e 8, que representa um percentual próximo de 70%, as mesmas unidades 5, 1, 3 e 8 são as que possuem juntas um percentual acumulado de 66% em vendas a prazo a vencer, ou seja, o valor que estes postos movimentam realmente é o mais elevado na Rede, porém são valores que ainda não se encontram vencidos.

Na sequência se analisa o total de vendas a prazo que se encontra em média como vencido mensalmente.

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
1	266.776,61	266.776,61	21%	21%
4	246.766,32	513.542,93	19%	40%
3	242.418,62	755.961,55	19%	58%
8	210.757,36	966.718,91	16%	74%
5	163.157,18	1.129.876,09	13%	87%
2	87.416,85	1.217.292,94	7%	94%
6	42.094,10	1.259.387,04	3%	97%
7	40.464,52	1.299.851,56	3%	100%
	1.299.851,56		100%	

Quadro 5 – Média de vendas a vencer de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Gráfico de Pareto que apresenta o total de vendas a prazo com a média do montante vencido.

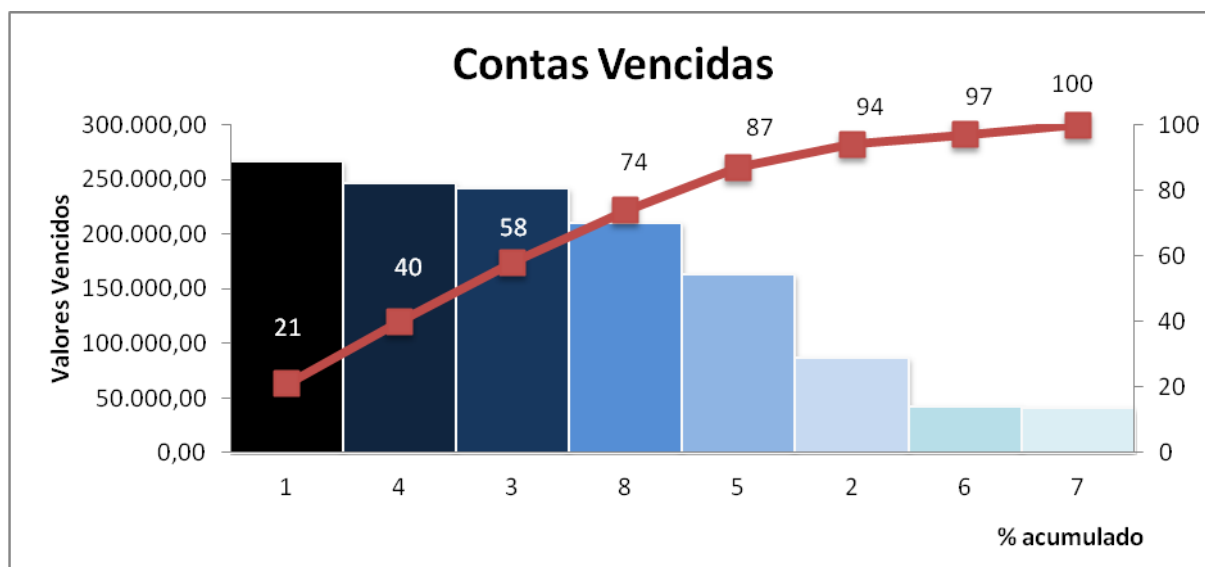


Gráfico 3 – Pareto da média do total acumulado vencido de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Nota-se que as vendas a prazo vencidas encontram-se principalmente nos postos 1,4,5 e 8, correspondendo a 74% do total acumulado. E que as unidades 2, 3 e 7 possuem poucos valores a prazo vencidos. Por meio desta análise, já se pode identificar quais postos precisam de um trabalho mais específico na recuperação de crédito e que precisam ter seus processos, cadastros e colaboradores orientados e revistos prioritariamente.

Seguindo a ordem de vencimentos das contas a prazo, expõem-se um detalhamento das contas vencidas por período, inicialmente apresentando as vencidas em até 15 dias.

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
3	117.868,22	117.868,22	31%	31%
5	56.007,36	173.875,59	15%	46%
1	49.517,81	223.393,40	13%	59%
8	47.406,81	270.800,21	13%	72%
4	38.175,72	308.975,93	10%	82%
2	35.547,71	344.523,64	9%	92%
6	16.036,35	360.560,00	4%	96%
7	14.901,91	375.461,91	4%	100%
	375.461,91		100%	

Quadro 6 – Média de contas vencidas até 15 dias de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Referente a este vencimento apresenta-se o seguinte gráfico de Pareto com o detalhamento dos valores por unidade.

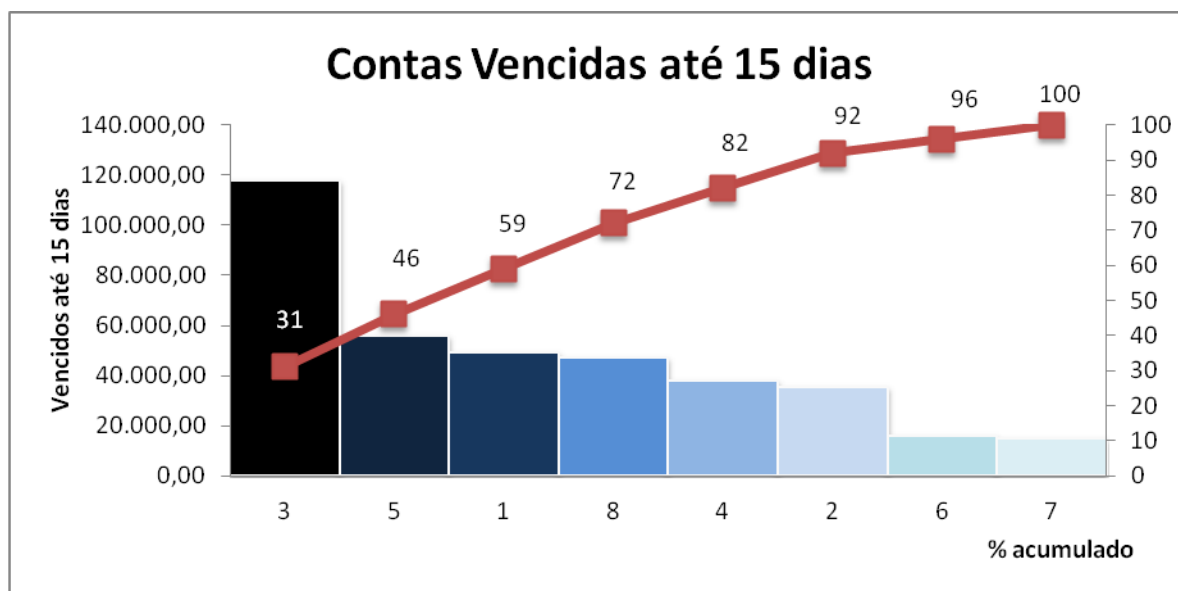


Gráfico 4 – Pareto de média de vendas a prazo vencidas até 15 dias de janeiro a julho de 2013.
Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Constata-se que o posto 3 é o que possui um dos valores mais elevados nesse período de vencimento, 31% do total acumulado e os postos 5,1,8,4 e 2 se encontram com valores próximos, porém bem menores se comparado a unidade 3.

Já no que se refere às contas a prazo vencidas de 16 a 30 dias têm-se as seguintes informações.

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
3	92.513,03	92.513,03	34%	34%
1	47.038,83	139.551,86	17%	51%
8	44.766,79	184.318,66	16%	67%
5	28.608,85	212.927,51	10%	77%
2	24.227,11	237.154,62	9%	86%
4	23.880,47	261.035,09	9%	95%
6	7.040,03	268.075,12	3%	97%
7	6.912,01	274.987,14	3%	100%
	274.987,14		100%	

Quadro 7 – Média de contas vencidas de 16 a 30 dias de janeiro a julho de 2013.
Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Apresenta-se o seguinte gráfico com as informações das vendas vencidas no prazo de 16 a 30 dias.

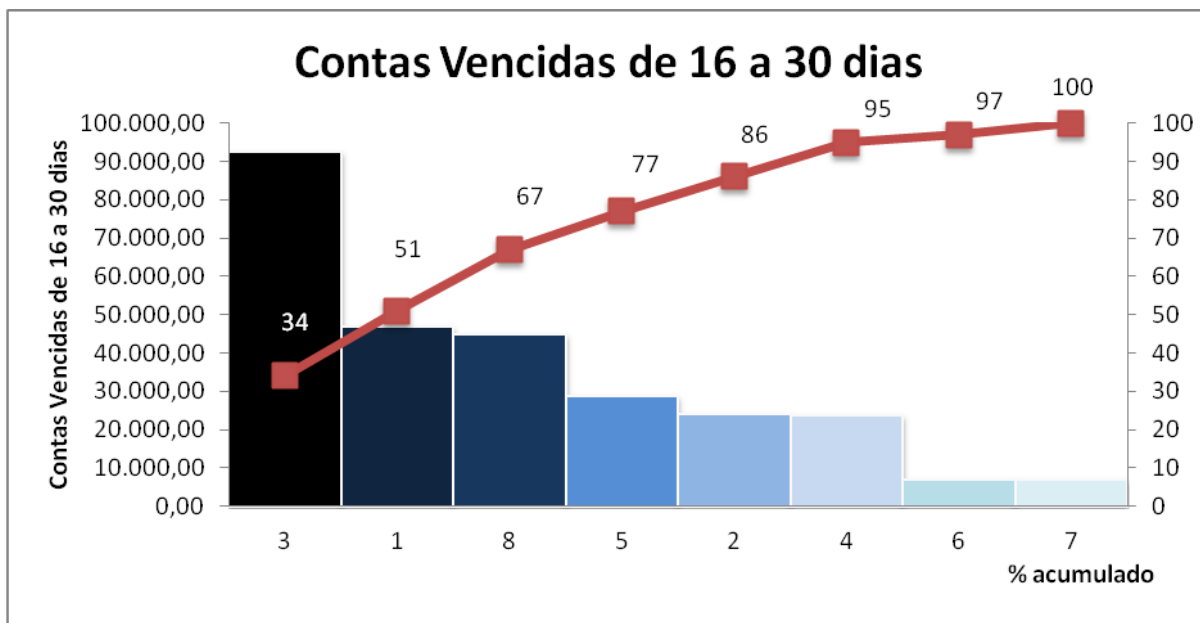


Gráfico 5 – Pareto média de contas vencidas de 16 a 30 dias de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Analisando o gráfico 5 o posto 3 encontra-se com o maior volume a prazo, representando um percentual de 34%, seguido pelas unidades 1 e 8. Analisando o percentual acumulado, essas três unidades acumulam 67% dos valores a receber entre 16 a 31 dias.

No prazo de 31 a 60 dias têm-se as seguintes informações.

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
8	57.760,29	57.760,29	28%	28%
1	55.669,46	113.429,76	27%	55%
4	27.628,57	141.058,33	13%	69%
5	22.287,08	163.345,40	11%	80%
2	15.748,99	179.094,39	8%	87%
3	15.417,19	194.511,58	8%	95%
6	5.538,15	200.049,73	3%	97%
7	5.363,34	205.413,07	3%	100%
	205.413,07		100%	

Quadro 8 – Média de vendas a prazo vencidas de 31 a 60 dias de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013.

Graficamente evidenciam-se as vendas a prazo vencidas entre 31 e 60 dias.

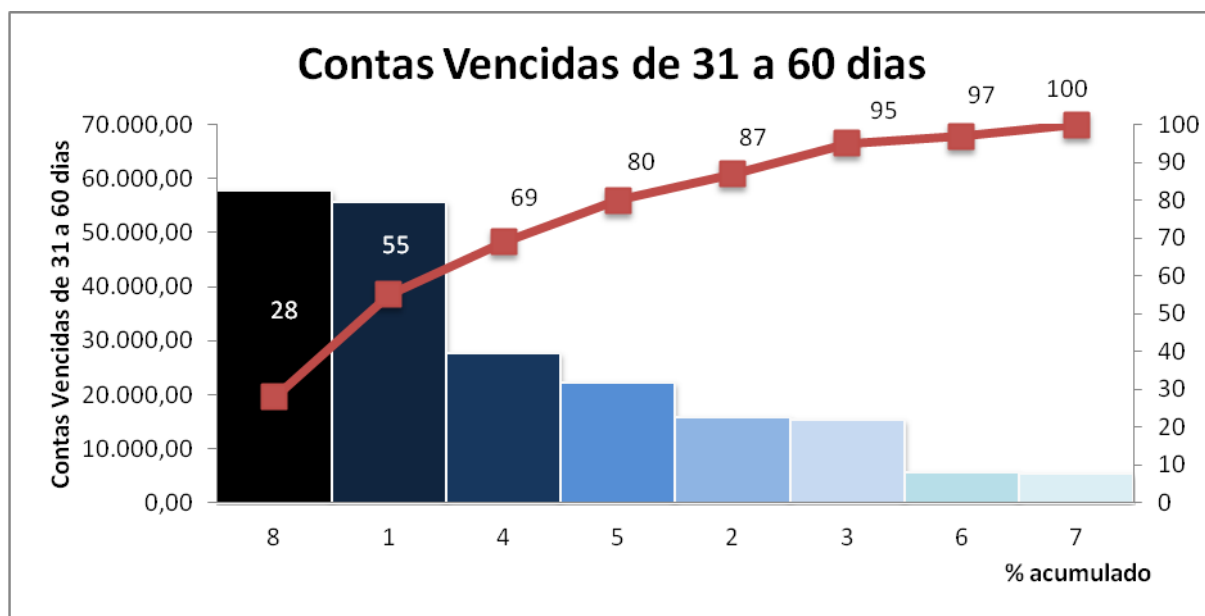


Gráfico 6 – Pareto média de vendas a prazo vencidas de 31 a 60 dias de janeiro a julho de 2013.
 Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Observa-se por meio do gráfico, que se tratando de vendas a prazo vencidas entre 31 e 60 dias os postos 8 e 1 são os que possuem maiores volumes acumulados, que correspondem juntos ao percentual de 55%, seguido pelas unidades 4 e 5.

Por fim, apresentam-se as contas vencidas a mais de 61 dias. Aquelas consideradas com maiores dificuldades de recebimentos, ou até mesmo perdidas pela empresa.

Posto	Valores	Valores Acumulados	%	% acumulado
4	157.081,56	157.081,56	35%	35%
1	114.550,50	271.632,06	26%	61%
8	60.823,46	332.455,52	14%	75%
5	56.253,89	388.709,41	13%	88%
3	16.620,18	405.329,59	4%	91%
6	13.479,56	418.809,15	3%	94%
7	13.287,26	432.096,41	3%	97%
2	11.893,04	443.989,45	3%	100%
	443.989,45		100%	

Quadro 9 – Média de contas vencidas acima de 61 dias de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Graficamente essas contas se comportam da seguinte forma.

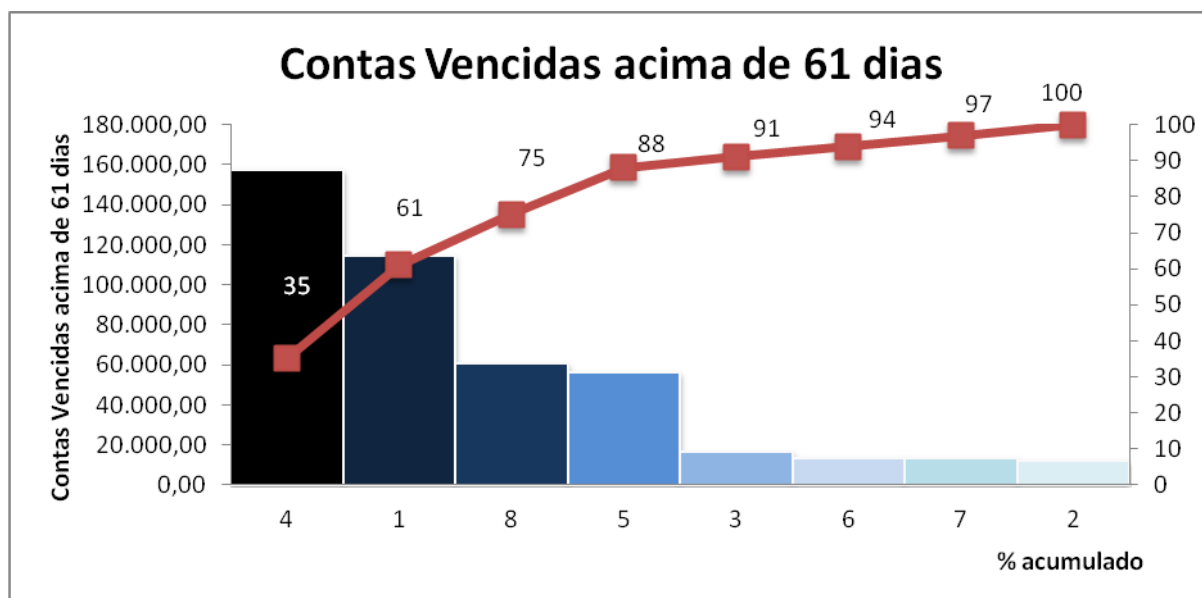


Gráfico 7 – Pareto média de contas vencidas acima de 61 dias de janeiro a julho de 2013.

Fonte: Informações em relatórios da empresa, 2013. Elaborado pela acadêmica.

Como pode ser visto as unidades que mais possuem valores elevados em contas atrasadas a mais de 61 dias são os postos 4 e 1, que representam juntas um total acumulado de 61%.

E com isso, ao analisar todos os gráficos com seus prazos de atraso e volumes a receber, se percebeu que as unidades que mais movimentam vendas a prazo são os postos 1,5,3 e 8.

Identificou-se também, que desse valor movimentado a prazo, o grande volume encontra-se no a vencer, ou seja, são contas que ainda não estão vencidas, ou que serão cobradas em média no prazo de um mês (30 dias), que é o prazo de vencimento combinado pela empresa com alguns clientes.

Já ao se analisar especificamente as contas a prazo vencidas, tem-se os postos 3,1,5 e 8 como os que movimentam maiores volumes. Sendo que especificamente no posto 1 grande parcela de seu volume a receber, encontra-se no prazo acima de 60 dias, um índice prejudicial para a empresa.

E uma surpresa, o posto 4 que não aparece inicialmente no gráfico 1 (Pareto de média do total de vendas a prazo de janeiro a julho de 2013) como um dos postos que mais movimenta valores a prazo, é o que possui maior dificuldade na recuperação de contas a prazo, visto que seus valores a prazo concentram-se em sua grande maioria em prazos de recebimento acima de 61 dias.

Por meio desta análise dos indicadores financeiros das vendas a prazo da Rede, percebeu-se a necessidade de analisar prioritariamente o processo de cobrança das unidades 4 e 1, tentando identificar especificamente o motivo da demora do recebimento destes valores e tentar otimizar este processo em todas as unidades. Visto que se somar o montante parado em contas a receber vencidas a Rede dispõem de grande valor líquido parado nestas cobranças.

5.2 ANÁLISE DO PROCESSO DE COBRANÇA

Pôde ser evidenciado, pelas informações apresentadas, que a Rede movimenta grandes valores a prazo e que esse montante, se não for bem controlado e administrado, pode gerar volumes a receber com prazos demasiadamente grandes, tornando sua cobrança cada vez mais difícil e muitas vezes a empresa se obriga a arcar com o custo financeiro destas contas.

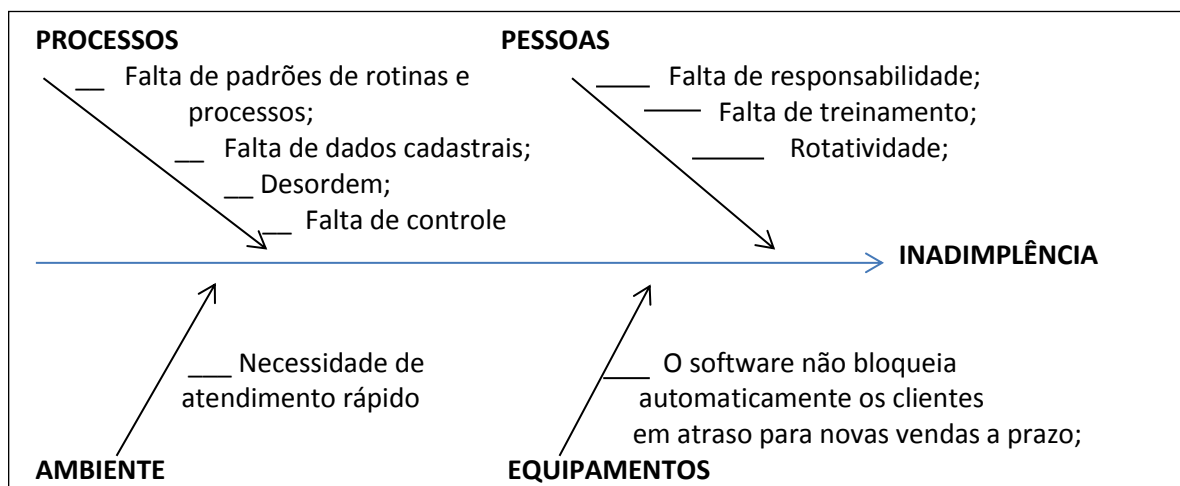
Nesse sentido, a Rede apresenta elevados volumes de capital de giro parado em cobranças antigas – acima de 61 dias, que já foram encaminhadas para a empresa recuperadora de ativos e também para a ação judicial. Os dados nos mostram ainda, que pelo histórico de acompanhamento realizado pela empresa, quanto mais o tempo de recebimento aumenta, maiores são as dificuldades e custos para recuperar o crédito e menor é o retorno, visto que o índice de retorno de cobranças acima de 61 dias é menor que 1% sobre o montante³.

Com posse de indicadores de estudo e a observação das rotinas da rede, apresenta-se o ciclo PDCA, como forma de identificar as principais deficiências na área de cobrança, além de sugerir formas de melhorar essas rotinas.

Como apresentado, existem algumas ferramentas da qualidade que contribuem e muito para o entendimento dos processos rotinas e até mesmo, para delinear possíveis falhas ou causas de problemas. Para o presente estudo, utiliza-se o diagrama de causa e efeito e o fluxograma. Assim como já foi utilizado o diagrama de Pareto para análise dos indicadores financeiros.

Diagrama de causa e efeito no processo em estudo:

³ Dado estimado pela empresa com base no retorno da cobrança nos últimos 5 anos.



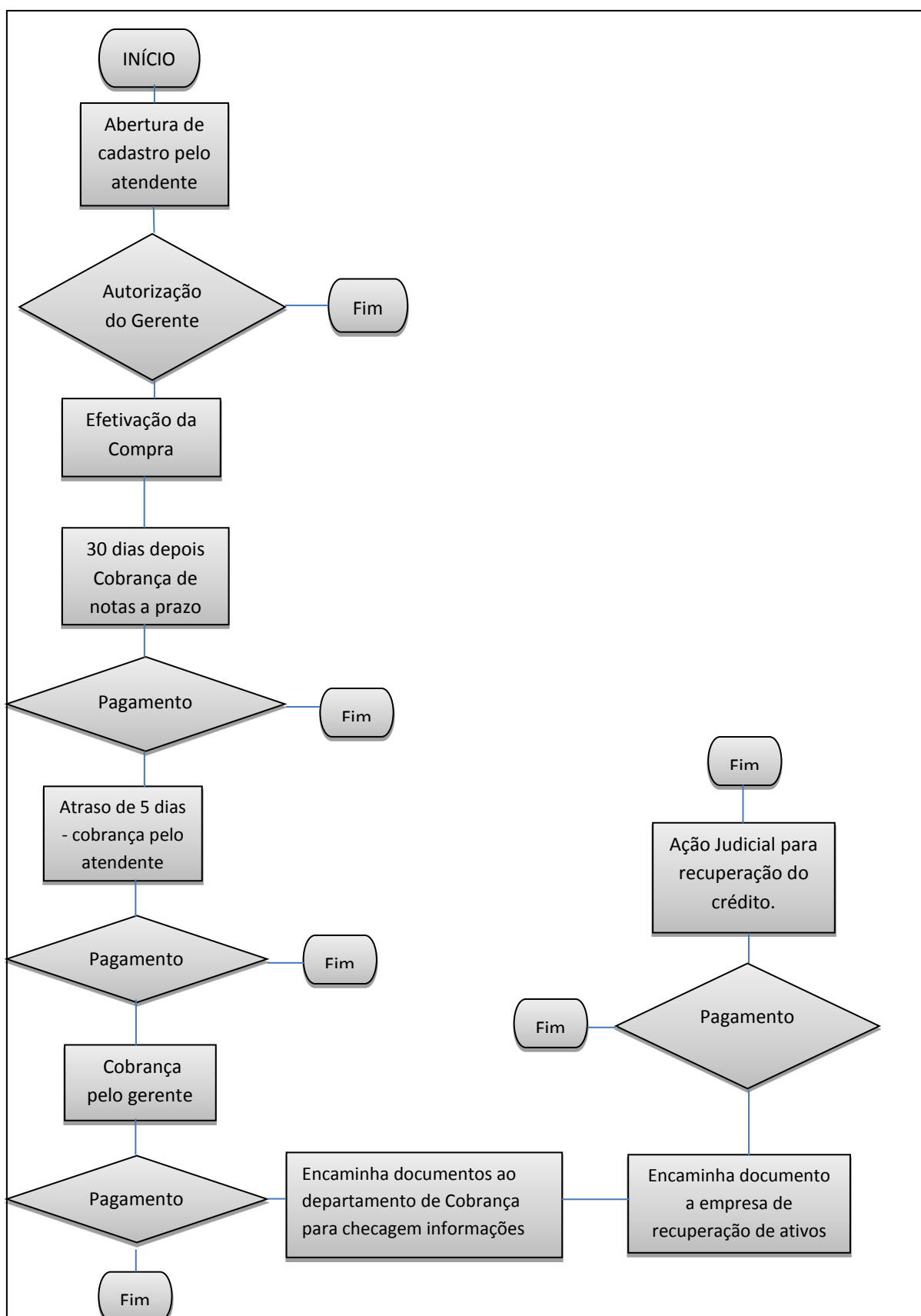
Fonte: a autora, 2013.

O processo de cadastro de cliente esta nas mãos de atendentes e gerentes das unidades, funcionários que não são treinados e preparados para liberar o crédito da empresa com segurança, passando por pouca ou nenhuma checagem de informações e fácil liberação de crédito. O que se percebeu foi uma deficiência nesse processo.

De modo que, ao efetuar a cobrança muitas vezes não eram encontrados dados básicos, como o telefone ou o próprio endereço do cliente, para entrar em contato.

Não havia uma política de controle dessas informações, ficando a critério de cada gerente analisar a qualidades das mesmas, sem a mínima confiabilidade.

Para melhor entendimento apresenta-se o fluxograma da forma como o processo de cadastro era antes das alterações.



Fonte: a autora, 2013.

Percebeu-se também, que existia uma grande preocupação em vender, e a cobrança estava em segundo ou terceiro plano, sendo sempre mais fácil encaminhá-la para o próximo departamento e não em resolvê-la.

A fim de corrigir esses problemas foi aplicado o ciclo PDCA.

Na etapa do planejamento foram identificados os pontos falhos do processo, pontos estes apresentados anteriormente no diagrama de causa e efeito, e no fluxograma do processo, em que se definiu como metas: obter cadastros com informações corretas e confiáveis, preenchidas em sua totalidade e otimizar o processo de cobrança.

Para atingir essas metas foram planejadas algumas ações como:

- Desenvolver uma relação (manual) em que constem todos os documentos necessários para abertura de cadastro do cliente pela empresa e para avaliar o limite de crédito;
- Avaliar os cadastros já existentes, fazendo as devidas correções e/ou providenciar os documentos pendentes;
- Analisar o limite de crédito cedido a carteira de clientes, relacionando seu histórico de compras e pagamentos.
- Estimar prazo de carência de pagamento e bloquear via novo software gerencial (que foi implantado) vendas a prazo para clientes em atraso.
- Abertura de cadastros pelo departamento de cobranças:

Os novos cadastros da rede serão abertos na central pelo departamento de cobranças. As unidades deveram providenciar e encaminhar as devidas cópias e documentos pessoais e que comprovem a renda dos clientes, para avaliar limite de crédito. Checagem da situação do cliente em órgãos de crédito. Se as informações conferem, será autorizado o cadastro. Análise do valor de limite de crédito, conforme solicitação de valor e renda.

- Reforço na cobrança: após período de cobrança pelos gerentes, sem êxito, será encaminhada para o departamento de cobranças, que será responsável por cobrar o cliente em até 15 dias, com ganho proporcional ao retorno, caso ainda não obtenha êxito, será encaminhado a recuperadora de ativos, que terá o prazo de 15 dias para recuperar os valores, do contrário, será encaminhado para ação judicial em no máximo 45 dias após o atraso.

Na etapa do “Do” foi posto em prática as ações definidas no planejamento, com reuniões em cada unidade para disseminar a nova meta e o novo processo crédito e cobrança da rede.

Em conjunto com a execução, foram realizadas as verificações na implantação do processo e correções.

Observou-se uma mudança importante, era mais interessante para a rede, trabalhar com os limites de crédito para seus clientes, não individualmente por unidade, e sim, um limite global, conforme consumo em todos os postos, sendo assim, melhor gerido o crédito.

Além disso, em conjunto com a empresa recuperadora de ativos, começou a ser desenvolvida uma ação de recuperação de créditos antigos, com o planejamento da realização de uma “campanha” para descontos em quitações de dívidas nesse período.

Por fim, na etapa de avaliação pode-se concluir que este será o novo processo de crédito e cobrança da Rede, o qual consta a obrigatoriedade da relação de documentos necessários para abertura de novos cadastros, sendo indispensável à autorização pelo departamento de cobranças, que avaliará a capacidade econômica do cliente e seu poder aquisitivo para a liberação do limite de crédito, e bloqueio automático por parte do software, para clientes que se tornarem inadimplentes.

Este novo processo, servirá como base para estas unidades analisadas, e as demais que forem sendo incorporadas.

Visto que o novo processo possibilitou o aumento do controle interno a cerca das informações das carteiras de clientes, que com posterior implantação do ciclo PDCA, são em sua totalidade confiáveis e seguros, além do processo de cobrança estar mais bem estruturado. Observou-se ainda durante a verificação, que é mais interessante para a rede trabalhar com a definição de limite de crédito por cliente de maneira geral, e não mais por unidade.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Ao concluir o artigo, notou-se que, a Rede de Postos em estudo, encontrava-se com problemas na gestão de crédito e cobrança, que pelos indicadores financeiros, o maior volume de vendas pelas formas de recebimento (cartão, cheque e notas a prazo) era o de notas a prazo, e que desse montante, quase 40% era em atraso, sendo que 13% são de dívidas com prazo maior que 61 dias.

Por meio dos indicadores financeiros, foi possível avaliar ainda, quais postos movimentam maior volume a prazo individualmente, e também quais possuem maior dificuldade de cobrança. Que neste caso foram as unidades 1 e 4, sendo que, a unidade 4, do total mobilizado pela Rede em contas a prazo, não encontrava-se inicialmente como uma das que mais movimentavam esse valor, porém de seu volume a prazo, a grande maioria encontrava-se em contas vencidas a mais de 61 dias, junto com a unidade 1.

Por meio das ferramentas da qualidade, foi possível observar, durante o desenvolvimento do estudo, que os valores a prazo encontravam-se elevados por dois motivos principais, a dificuldade em localizar o cliente, por se tratar de cadastros com poucas informações, e muitas vezes errados, e também porque o limite de crédito oferecido ao cliente, não recebia nenhuma forma de controle, sendo liberado indistintamente, conforme necessidade do consumidor.

Porém, com o desenvolvimento do ciclo PDCA, com auxílio das ferramentas da qualidade, como o fluxograma para mapear o processo de cobrança antigo e o diagrama de causa e efeito, foi possível dimensionar as falhas dos processos internos, planejar ações e executá-las, otimizando o processo e a melhor administração dos créditos da empresa.

O que permitiu notar que existia falta de informações seguras da carteira de clientes, que por essa deficiência primordial, encontravam-se dificuldades na cobrança e os prazos de retorno encontravam-se longos e sem êxito.

Com as ferramentas da qualidade percebeu-se também, que tratar as consequências não corrigiriam os problemas, sendo necessário conhecer a causa, que neste caso era a desordem dos cadastros, a carência das informações, a falta de conscientização por parte dos gerentes e da rede como um todo.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

CARVALHO, Claudinê Jordão de; SCHIOZER, Rafael Felipe. Gestão de capital de giro: um estudo comparativo entre práticas de empresas brasileiras e britânicas. **Revista Administração Contemporânea**. vol.16 no.4 Curitiba: 2012. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S1415-65552012000400003&script=sci_arttext. Acesso em 11 de Junho de 2013.

DAROIT, Jônatas. Um estudo sobre a análise da concessão de crédito à pessoa física em instituições financeiras. **Revista destaques acadêmicos**, ano 3, n. 1, 2011 - cgo/univates. Disponível em: <http://www.univates.br/revistas/index.php/destaques/article/viewFile/95/57>. Acesso em 13 de junho de 2013.

GIL, Antonio Carlos. **Como elaborar projetos de pesquisa**. 5. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2010.

MARSHALL JUNIOR, Isnard et al. **Gestão da qualidade**. 10. ed. Rio de Janeiro, RJ: FGV, 2010.

MOREIRA, H.; CALEFFE, L. G. **Metodologia da pesquisa para o professor pesquisador**. Rio de Janeiro: DP&A, 2006.

JANUZZI. Fabio Cesar Kothe. Um estudo sobre as variáveis que impactam a inadimplência no crédito concedido para projetos imobiliários. **Universidade Estácio de Sá**, Rio de Janeiro, 2010. Disponível em: <http://portal.estacio.br/media/2393980/fabio%20cesar%20kothe%20jannuzzi%20completa.pdf>. Acesso em 12 de junho.

JUNG, Luiz W. 8 dicas para reduzir perdas por inadimplência. **Administradores.com**, 20 de março de 2013. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/noticias/economia-e-financas/8-dicas-para-reduzir-perdas-por-inadimplencia/74177/>. Acesso em 03 de junho de 2013.

KOSHE, José Carlos. Fundamentos de metodologia científica: teoria da ciência e iniciação à pesquisa. 27 ed. Petrópolis RJ: Vozes, 2010.

PALADINI, Edson P. **Gestão da qualidade: teoria e prática**. 3. ed. São Paulo, SP: Atlas, 2012.

POTRICH, Ani Caroline Grigion et al. Política de cobrança de contas a receber: um estudo de caso no comércio varejista de materiais de construção. **Revista Sistemas & Gestão** 7, 2012, p. 392-401. Disponível em: <https://www.google.com.br/url?sa=t&rct=j&q=&esrc=s&source=web&cd=1&ved=0CCwQFjAA&url=http%3A%2F%2Fwww.uff.br%2Fsg%2Findex.php%2Fsg%2Farticle%2Fdownload%2FV7N3A8%2FV7N3A8&ei=RFi6UbH0I4fC4AOJ9ICwDA&usg=AFQjCNHLhybKaaT2lcu2IDZsd20Oj6o51w&sig2=emUu5RaM41D8SKjbMe6yfw&bvm=bv.47883778,d.dmg>. Acesso em 10 de Junho de 2013.

VERGARA, Sylvia Constant. **Métodos de coleta de dados no campo**. São Paulo: Atlas, 2012.